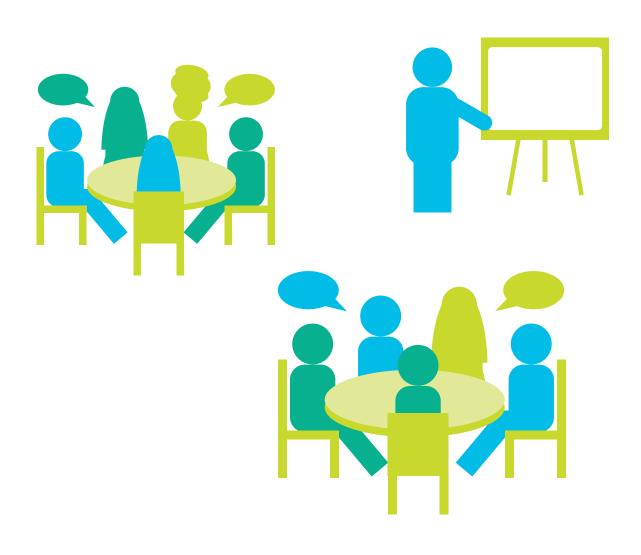


Preparar un taller para elaborar el Plan de Implementación Detallado

GUÍA PRÁCTICA





El taller para elaborar el plan de implementación detallado (PID) es un evento puntual que reúne a los miembros del equipo de proyecto para programar las actividades y sub-actividades del proyecto con suficiente detalle como para que la implementación del proyecto sea fluida y efectiva.



Catholic Relief Services es la agencia humanitaria internacional oficial de la comunidad católica de los Estados Unidos. El trabajo de asistencia y desarrollo de CRS se logra a través de programas de respuesta de emergencias, VIH, salud, agricultura, educación, microfinanzas y construcción de paz. CRS alivia el sufrimiento y proporciona asistencia a personas necesitadas en más de 100 países, sin distinción de raza, religión o nacionalidad.

Catholic Relief Services

228 West Lexington Street Baltimore, Maryland 21201-3413 1.888.277.7575 crs.org

© 2018 Catholic Relief Services. Revisado 2022. Todos los derechos reservados. Este material no puede ser reproducido, presentado, modificado o distribuido sin la expresa autorización previa por escrito del autor. Para obtener la autorización, contáctese a través del siguiente correo electrónico papublications@crs.org.

Acrónimos y Abreviaciones

CoP chief of party

CR representante de paísCRS Catholic Relief Services

PID plan de implementación detallado

DRD director regional adjuntoHoOps director de operacionesHoP director de programas

TIC tecnologías de información y comunicación

ICT4D tecnologías de la información y la comunicación para el desarrollo

RI resultado intermedio

MEAL monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje

PM gerente de proyectoOE objetivo estratégico

Contenido

Presentación	.1
Glosario	.2
A. Antes del taller: Planificar y Preparar	.3
B. Durante el taller: Consejos para tener cuenta	.1C
C. Después del taller: desarrollar planes de trabajo con base en el PID	11

PRESENTACIÓN

El taller para elaborar el plan de implementación detallado (PID) es un evento puntual que reúne a los miembros del equipo de proyecto para programar las actividades y sub-actividades del proyecto con suficiente detalle como para que la implementación del proyecto sea fluida y efectiva. Un taller PID también es una oportunidad importante para fortalecer las relaciones entre los miembros del equipo del proyecto y establecer una comprensión compartida del alcance, el cronograma y los recursos del proyecto entre ellos.

El presente documento está diseñado para que lo use el planificador del taller PID—típicamente el gerente de proyecto (PM) o chief of party (CoP)—con los pasos de planificación y las decisiones que se deben tomar en preparación para el taller PID. Esta guía práctica también ofrece consejos para el taller en sí, y unos pasos generales para darle seguimiento al taller PID. Si bien esta guía práctica será especialmente útil para planificar el taller PID inicial en la fase de puesta en marcha de un proyecto, también sirve como una referencia útil para planificar talleres PID en cada año subsiguiente de un proyecto de varios años.

Otras herramientas y plantillas que debe usar el planificador del taller PID que se usan con esta guía práctica incluyen:

- Plantilla de los 7 Pasos para la planificación del taller de PID este es un documento de planificación que el planificador preparará para definir claramente los objetivos del taller PID, los participantes y la logística y metodología de alto nivel. El planificador también puede compartir con los participantes antes del taller para brindar una descripción general de la metodología del taller y los antecedentes sobre por qué el taller es importante.
- Plantilla de la Guía para Facilitación del Taller PID—un apoyo para que el planificador desarrolle la agenda del taller, con instrucciones paso a paso para facilitar las jornadas del taller.
- Láminas del Facilitador del taller de PID—esta presentación de diapositivas en PowerPoint le ahorra tiempo al planificador con láminas para adaptar a su taller, que ya contienen los títulos de las sesiones, indicaciones, preguntas para socializar y más.
- Material de apoyo del taller PID—ste material de apoyo y los suplementos, ya están listos para distribuir en el taller, como se menciona en la Plantilla de la Guía para Facilitación.

Para mayor información sobre los PID, consultar la guía sobre acciones clave para el <u>Estándar 7, acción clave 3</u> en el sitio web Compass.

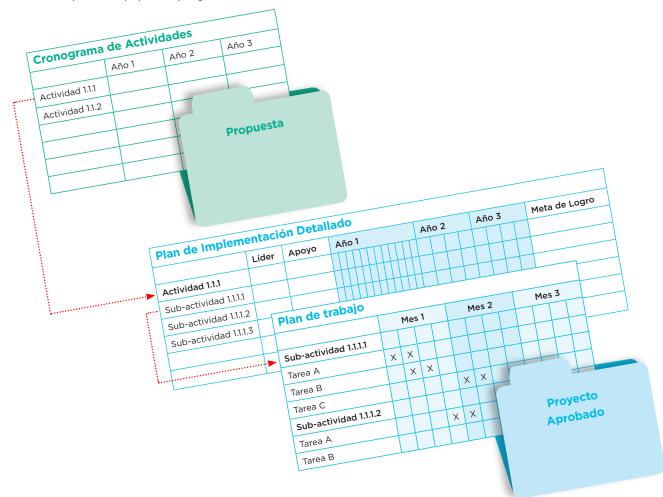
El taller para elaborar el plan de implementación detallado (PID) es un evento puntual que reúne a los miembros del equipo de proyecto para programar las actividades y subactividades del proyecto con suficiente detalle como para que la implementación del proyecto sea fluida y efectiva.

Talleres PID para proyectos de continuación

Para la mayoría de los proyectos de continuación (segunda fase, expansiones, etc.), el desarrollo del PID debería ser más fácil que para un proyecto completamente nuevo, ya que el equipo del proyecto podrá aprovechar el aprendizaje y la experiencia del proyecto anterior. Evite la tentación de simplemente "reciclar" el PID del proyecto anterior. Organice un taller de puesta en marcha y un taller PID para orientar suficientemente al equipo y planear actividades secundarias. A lo largo de esta guía, hemos incluido preguntas de reflexión clave y orientación específica para planear un taller PID para un proyecto de continuación.

GLOSARIO

- **Actividad**: Acciones de nivel superior contenidas en una lista en el Proframe o el cronograma de actividades de la propuesta, para obtener los productos declarados (productos a entregar). Las actividades quedan documentadas en el PID.
- Ruta crítica: La serie de tareas que determinan el tiempo mínimo necesario para completar una actividad, un producto, un resultado del siguiente nivel, o todo un proyecto.
- Plan de Implementación Detallado: Una programación de actividades y subactividades con suficiente detalle como para que la implementación del proyecto sea fluida y efectiva. El PID se completa después de que haya sido aprobada la propuesta del proyecto y antes de que dé inicio de lleno la implementación del proyecto.
- **Meta de logro**: Una acción o evento que indica que se ha logrado un cambio o etapa de desarrollo significativo.
- **Diagrama de red**: Un flujograma que representa la secuencia, duración e interdependencias entre las actividades y sub-actividades del proyecto.
- **Sub-actividades**: Descripciones detalladas de los componentes de una actividad, con información adicional sobre lo que se tiene que hacer para completar la actividad y lograr el producto correspondiente. Las sub-actividades quedan documentadas en los PID.
- **Tareas**: Acciones que se deben realizar para completar una sub-actividad. Las tareas orientan el trabajo diario de las unidades programáticas y operativas y quedan documentadas en planes de trabajo basados en el PID del proyecto.
- Plan de trabajo: Un documento que contiene descripciones detalladas de las tareas que se requieren para poder completar las sub-actividades de un proyecto.
- Estructura de desglose del trabajo: Una herramienta gráfica en la que se organizan en una jerarquía los productos del proyecto para representar el trabajo que se dividirá y será realizado por el equipo de proyecto.



A. ANTES DEL TALLER: PLANIFICAR Y PREPARAR

- 1. Determinar las necesidades de facilitación del taller. Un solo facilitador puede ser suficiente para los talleres PID con un número pequeño de asistentes. Para el taller PID inicial de un proyecto, se recomienda un cofacilitador si el facilitador principal no estuvo involucrado en el diseño del proyecto o si prevé una gran cantidad de asistentes. Idealmente, al menos uno de los facilitadores debería estar familiarizado con el proceso de diseño del proyecto. Si alguna actividad del taller se llevará a cabo en línea, identifique a alguien que no sea el facilitador principal para administrar los componentes técnicos del taller (como la producción de seminarios web).
- 2. Conformar un equipo de planificación compacto, para ayudar con la preparación del taller de PID (si es necesario). Si bien se podría prescindir de esto en proyectos más pequeños, el equipo de planificación suele resultar práctico en la preparación del taller de PID de un proyecto complejo. El equipo le puede ayudar a identificar a los participantes apropiados de CRS y del socio, apoyar el desarrollo de la agenda y la facilitación, y a planificar la logística. Los miembros del equipo de planificación también participan en las revisiones diarias y hacen recomendaciones sobre modificaciones durante el taller de PID (ver el paso 18) y/o apoyan el seguimiento pos-taller. Hablan sobre posibles miembros de equipo de planificación con el director de programas (HoP). El equipo de planificación, en el mejor de los casos, debe incluir al personal programático y operativo. Para un proyecto de alta visibilidad o estratégico financiado por un donante institucional, también puede ser útil incluir personal de IDEA que comprenda los intereses y requisitos del donante. Seleccione a los individuos que están mejor posicionados para ayudarle a completar los siguientes pasos. Convocar a este equipo regularmente a medida que se aproxime el taller de PID.
- 3. Planear un taller de puesta en marcha antes del taller de PID antes del taller inicial de PID. El taller de puesta en marcha puede durar desde un día (para proyectos pequeños con un socio actual) hasta eventos de múltiples jornadas (para proyectos complejos con múltiples socios). El taller de puesta en marcha sienta las bases para que sea efectivo el taller de PID; puede tomar lugar inmediatamente antes del taller de PID (p. ej., los días 1 y 2 de un evento de 5 días), o puede ser varias semanas antes del taller de PID. Consultar el Estándar 7, acción clave 2 en Compass para más guía en cuánto a la organización del taller de puesta en marcha.

Si los talleres de puesta en marcha y de PID se realizan de forma separada, y en el taller de PID hay quienes no participaron en el taller de puesta en marcha, pida que esos participantes se reúnan con un colega (de preferencia de su propia área técnica) que haya asistido al taller de puesta en marcha para revisar los detalles clave del proyecto y temas clave que se trataron durante dicho evento.

El equipo de planificación le puede ayudar a identificar a los participantes apropiados de CRS y del socio, apoyar el desarrollo de la agenda y la facilitación, y a planificar la logística. El equipo de planificación, en el mejor de los casos, debe incluir al personal programático y operativo.

El taller de puesta en marcha sienta las bases para que sea efectivo el taller de PID.

- 4. Desarrollar un borrador inicial del documento Taller PID: 7 pasos para la planificación, teniendo en cuenta las especificaciones del contexto del proyecto. Utilice la plantilla de inicio Taller PID: 7 pasos para la planificación para definir los detalles del taller: propósito, participantes y proceso. Al desarrollar este documento, reflexione sobre los aspectos clave del proyecto que afectarán el taller PID, incluidos:
 - el contexto operativo del proyecto
 - las relaciones entre los miembros del equipo del proyecto y las organizaciones asociadas individuales
 - cuestiones especialmente desafiantes que surgen durante el diseño o el proceso de negociación de la adjudicación (para los talleres PID iniciales) o durante la implementación (para los talleres PID en el año 2 y posteriores)
- 5. Identificar a los participantes del taller de PID. Escoger a participantes que tengan interés específico en identificar, programar y gestionar actividades de PID y con sólida comprensión de las realidades programáticas y operativas.
 - Los participantes de CRS de un taller de PID pueden incluir los siguientes:
 - Personal programático—personal de una oficina de campo o de la oficina de programa de país, generalistas, especialistas sectoriales u otros técnicos incluyendo personal MEAL que tengan un sentido realista de los pasos y tiempos necesarios para la implementación de las actividades del proyecto.
 - Personal operativo de recursos humanos, gestión de cadenas de suministro (incluyendo compras), flotilla, finanzas y TIC (para aquellos proyectos con componentes ICT4D). Estos miembros de personal comprenden las restricciones internas y externas que afectan las operaciones y sabrán cuánto tiempo pueden tomar los procesos operativos de un proyecto.
 - Directivos de alto nivel, incluyendo el representante de país (CR), HoP¹ y director de operaciones (HoOps), suelen participar de forma parcial o integral en el desarrollo del PID, especialmente en el caso de proyectos grandes, complejos, sensibles o estratégicos. El HoP a menudo apoya al PM/CoP en la planificación del taller de PID.
 - Los directores regionales adjuntos (DRD) no suelen participar en el desarrollo del PID, aunque podrían co-facilitar un proyecto especialmente complejo o estratégico (p. ej., un proyecto plurianual de Alimentos para la Paz).
 - Entre los participantes de un taller de PID por parte de los socios/miembros de consorcio, se podrían incluir los siguientes: el director² del socio (si está participando de manera sustancial en el proyecto y conoce bien las realidades del terreno), el gerente de proyecto y otros miembros de personal de campo del proyecto, líderes de sector programático de los socios, personal de recursos humanos y finanzas del socio, y otro personal operativo clave del socio (p. ej., gestión de cadenas de suministro, TIC, flotilla, etc.). Trabajar con los gerentes de proyecto para determinar cuáles miembros clave del personal programático y operativo deben participar en el taller.

Haga clic <u>aquí</u> para descargar una lista de control editable de estos pasos.



- Otros actores—como donantes, funcionarios de gobierno involucrados y otro personal de gobierno—no se les suele invitar al taller PID a menos que sean parte del equipo implementador. Suele ser más común que se les involucre en las actividades del taller de puesta en marcha que anteceden el taller de PID (consultar Estándar <u>7, acción clave 2</u> en Compass, para ver guía sobre talleres de puesta en marcha).
- 6. Planificar actividades de preparación para que los participantes completen antes del taller Los facilitadores de talleres pueden ser demasiado ambiciosos acerca de lo que esperan lograr con los participantes durante un taller. Tómese un momento para revisar cada uno de sus objetivos para el taller. Considere lo que es fundamental lograr durante el taller mientras los participantes están juntos, lo que puede permitirse hacer después del taller y lo que puede hacer antes del taller para preparar a los participantes para que puedan aprovechar al máximo su tiempo juntos. Las actividades de preparación pueden incluir:
 - una revisión de documentos clave. Como mínimo, aliente a todos los participantes a revisar las secciones relevantes de la propuesta final y los archivos adjuntos clave antes del taller PID. El taller de puesta en marcha debe incluir una revisión más detallada del contenido clave de la propuesta. Si hay otros documentos que los participantes deben revisar además del contenido que cubrirán durante el taller de puesta en marcha, identifique estos documentos y compártalos con los participantes antes del taller PID (consulte el paso 9 a continuación). Asegurarse de que todos completen la lectura antes del taller puede ser complicado. Considere la posibilidad de configurar un cuestionario sobre la revisión de documentos clave en Microsoft Forms para reforzar los puntos importantes y alentar a los participantes a compartir algunas de sus propias reflexiones sobre los documentos clave. Esto puede ayudar a guiarlos en el proceso de revisión e introducir un nivel de rendición de cuentas para que sea más probable que todos los participantes lleguen al taller completamente preparados.
 - una orientación virtual. Una sesión virtual antes del taller con Microsoft Teams puede ser útil para ofrecer a los participantes la oportunidad de reflexionar sobre conceptos y enfoques clave que se utilizarán en el taller PID, como qué es un PID y por qué es importante. Si el taller de puesta en marcha tuvo lugar mucho antes del taller PID, podría utilizar la orientación virtual para ofrecer a los participantes un repaso sobre el marco de resultados y sobre los riesgos, problemas y oportunidades que surgieron durante el proceso de validación del diseño del proyecto. Si planea una orientación para un grupo reducido, considere usar la función de grupos pequeños de Microsoft Teams para brindarles a los participantes la oportunidad de interactuar con personas que formarán parte de su grupo pequeño durante el taller PID.

- 7. Revisar y modificar la Plantilla de PID según las necesidades del proyecto. Si el proyecto está financiado por un donante institucional que tiene una plantilla PID, use esa plantilla como punto de partida. De lo contrario, utilice la plantilla de PID de CRS. Tenga en cuenta que los planes de CRS y de los socios pueden requerir un mayor nivel de detalle que el que proporciona la plantilla del donante para que sea útil para guiar el trabajo del equipo del proyecto. Si necesita compartir una versión del PID con el donante después del taller, modifique el plan más detallado para proporcionar el nivel de detalle que sea más adecuado y útil para el donante. Familiarícese con la plantilla PID para comprender mejor los tipos de actividades que los participantes deberán planificar en detalle durante el taller PID. Ajuste la plantilla PID para satisfacer las necesidades específicas del proyecto al:
 - Borrar, agregar o ajustar las categorías de planificación de la plantilla de PID, según la necesidad.
 - Completar de antemano la plantilla con la redacción aprobada de los objetivos estratégicos (OE), resultados intermedios (RI), productos y actividades en la propuesta o Proframe.
 - En el caso de proyectos con financiamiento de donante institucional, revisar el Calendario de productos para entregar al donante (<u>Estándar</u> <u>10, acción clave 1</u>) y agregue al PID las actividades correspondientes.
 - Modificar la plantilla para que refleje el periodo global del proyecto y el cronograma que se está utilizando para la planificación (es decir, mensual para el actual periodo de planificación anual, posiblemente cada semana durante el primer trimestre, y columnas trimestrales para los años siguientes).
 - Crear pestañas individuales para cada año del PID y una pestaña con el resumen de la vida del proyecto. (Opcional)

8. Abrir la <u>Plantilla de la Guía para Facilitación del Taller PID</u> y adáptela a su taller.

- Determine la duración del taller y la secuencia de las sesiones.
- Ajuste las instrucciones de la guía de facilitación paso a paso para cada sesión.
- Calcule la duración de cada sesión del taller.
- Agregue sesiones de apertura, sesiones de clausura y recesos para cada día del taller.
- Desarrolle una agenda del taller para los participantes.
- 9. Decidir cuál es la mejor manera de estructurar los grupos pequeños del taller. Identifique un líder para cada grupo pequeño y confirme la disponibilidad de cada líder para desempeñar esta función. El rol de los líderes de los grupos pequeños será: (a) asegurarse de que todos los miembros de su grupo pequeño comprendan las instrucciones para las actividades de los grupos pequeños durante el taller, y (b) asegurarse de que cada persona en su grupo pequeño tenga la oportunidad de hablar y contribuir significativamente a los resultados de las actividades de los grupos pequeños. Enfatice a los líderes de los grupos pequeños que no están obligados a desarrollar los resultados para sus grupos pequeños, pero sí deben asegurarse de que su grupo pequeño trabaje en conjunto de manera efectiva para producir los resultados solicitados.

EN EL CASO DE PROYECTOS CON FINANCIAMIENTO DE DONANTES INSTITUCIONALES

Como gerente de proyecto o chief of party, usted debe revisar el convenio del proyecto antes del taller de PID para asegurarse de que entiende plenamente las restricciones que impone el donante en los tiempos de las actividades, asignación de recursos y otros elementos del provecto. También debe revisar la <u>Carta de</u> Proyecto y las tolerancias <u>de proyecto</u> que se acordaron. Esto le ayudará a estar claro en cuanto a los cambios propuestos durante el taller de PID que puede aprobar usted, cuáles necesitan el visto bueno de la estructura de gobernanza de proyecto, y cuáles tienen que ser aprobados por el donante.

¿CUÁL ES LA FORMA MÁS EFECTIVA DE ORGANIZAR GRUPOS PEQUEÑOS PARA EL TALLER DE PID?

Se trabajará en grupos pequeños para completar porciones del PID de la siguiente manera:

- Definir los detalles y secuenciación de las actividades y sub-actividades para cada producto
- Identificar la ruta crítica
- Identificar las metas de logro
- Asignar al responsable para cada sub-actividad

Organizar grupos pequeños con base en los RI y productos del marco de resultados (a menos que la lógica de su proyecto dicte que se organice de otra manera). A los participantes se les asigna a grupos según su experticia con respecto al enfoque del producto y RI. Idóneamente, un grupo desarrollaría todos los productos bajo su RI asignado. Para RI complejos, podría ser que se distribuyan los productos entre dos grupos o más. En caso de que haya productos o actividades transversales, plantearse lo que van a hacer los grupos para abordarlos durante el taller.

Además de formar los grupos por producto, considere la posibilidad de organizar uno o dos grupos que se concentren específicamente en temas transversales (p. ej., sostenibilidad del proyecto, planificación de salida y cierre, y/o gestión de asocio y consorcio), que demasiado a menudo no reciben suficiente atención durante la planificación del PID. Reflexione sobre la manera de garantizar que sea buena la coordinación entre estos grupos y los grupos formados por RI y producto.

- 10. Hacer los arreglos de logística del espacio del taller. Reservar una sala de reuniones apropiada, hacer arreglos para tener todo el equipo necesario.
 - Confirmar que el lugar cuente con el espacio suficiente para acomodar al número de grupos pequeños que estarán trabajando.
 - En lo posible, escoger un lugar con buena conexión a Internet.
 - Trabajar con los que dan soporte al equipo de proyecto/programa y con el personal de operaciones para confirmar otros arreglos de logística (como la alimentación, refrigerios) según se necesite. Asegurar que se brinde al personal información clara sobre el presupuesto (incluyendo los límites presupuestarios) para el lugar del evento y otros costos.
 - Para los talleres de varios días, considere la posibilidad de programar una actividad informal, no laboral, fuera del espacio del evento, que tome lugar el tercer o cuarto día del taller, para fortalecer la cohesión del equipo y para brindar una oportunidad para que los participantes puedan relajarse.
- 11. Enviar las invitaciones, materiales preparativos e indicaciones del taller a los participantes de CRS y del socio. Aunque los equipos de CRS y del socio deberían haber apartado el tiempo para el taller de PID según las fechas establecidas al desarrollar el plan de puesta en marcha anticipada del proyecto (consultar el Estándar 6, acción clave 2 en Compass), el hecho de enviar la invitación formal ayuda a garantizar que los participantes estén preparados.
 - Confirmar las fechas y mandar la invitación formal por correo electrónico <u>con al menos un mes de anticipación antes</u> del taller.
 - Si las circunstancias del proyecto requieren de que CRS organice el taller de PID varias semanas después del taller de puesta en marcha, mandar recordatorios al personal de socios y de CRS que participaron en el taller de puesta en marcha del proyecto para que completen las tareas de preparación para el taller de PID.

Para los talleres de varios días, considere la posibilidad de programar una actividad informal, no laboral, fuera del espacio del evento, que tome lugar el tercer o cuarto día del taller, para fortalecer la cohesión del equipo y para brindar una oportunidad para que los participantes puedan relajarse.

- Traducir los documentos según sea necesario y adjuntar los documentos que tengan que revisar los participantes antes del taller de PID, incluyendo los siguientes:
 - 7 Pasos para la planificación del taller de PID
 - Propuesta de agenda
 - Otros documentos identificados en el paso 6 antes mencionado que deben revisar de antemano los participantes
- 12. Prepararse para brindar orientaciones claras a los participantes del taller de PID en cuanto al nivel de detalle que se debe incluir en el PID.

Una pregunta común durante el desarrollo de PID es: "Cuánto detalle deben tener las actividades y sub-actividades?" El PID debe contener suficiente detalle para que las sub-actividades puedan ser gestionadas y monitoreadas con éxito.

- Familiarizarse con los términos "actividad", "sub-actividad" y "tarea" descritos en el glosario anterior.
- Repasar el ejemplo en Material de apoyo C, para ver la relación de las actividades, sub-actividades y tareas con el PID y planes de trabajo. Crear un material de apoyo similar usando como ejemplo un producto de su proyecto y prepararse para compartir esto durante el taller de PID para ilustrar el nivel de detalle que se ha de incluir en un PID.
- 13. Adaptar las Láminas del Facilitador del taller de PID basado en la guía de facilitación detallada. Revisar y adaptar las <u>Láminas del Facilitador</u> <u>del taller de PID</u>, de acuerdo con las sesiones que ha seleccionado y lo que haya agregado o cambiado en la guía de facilitación.
- 14. Reunirse con el personal operativo de CRS para hablar de la forma de optimizar sus aportes al taller de PID. Aunque algunos programas de país involucran de manera efectiva y regular al personal de operaciones en el desarrollo del PID, tal no es siempre el caso en todos los países y proyectos. Si el personal de operaciones del programa de su país no suele participar en la elaboración de los PID de proyecto, reúnase con los participantes de operaciones antes del taller para hablar de la importancia de su papel. Durante la reunión con el personal de operaciones:
 - Resaltar la importancia de los aportes del personal de operaciones en garantizar que el PID esté completo y sea realista.
 - Solicitar la retroalimentación del personal de operaciones en cuanto a la estructura de las actividades del taller para aprovechar mejor su tiempo y maximizar su contribución.
- 15. Revisar las metas y la propuesta de agenda del taller de PID con los socios en las conversaciones durante la puesta en marcha del proyecto (solo para el taller inicial de PID). Aprovechar las reuniones previas al taller de PID y las interacciones con personal de socios para garantizar que haya una comprensión compartida del propósito de- y plan para el taller de PID.

Resaltar la importancia de los aportes del personal de operaciones en garantizar que el PID esté completo y sea realista.

- 16. Comunicarse con los líderes de los grupos pequeños antes del taller para asegurarse de que comprenden lo que se requiere para que sea efectiva la gestión del trabajo de los grupos pequeños. Asegurarse de que los facilitadores de grupos pequeños comprendan lo siguiente:
 - La forma que se van a organizar los grupos pequeños.
 - Las instrucciones de las actividades que van a facilitar en su grupo pequeño.
 - El nivel de detalle que se va a necesitar para el PID. Compartir el ejemplo de producto que usted desarrolló en el paso 11 anteriormente y asegurar que los facilitadores puedan explicar cuál es el nivel de detalle apropiado para el PID.
- 17. Desarrollar un enfoque para recopilar e incorporar comentarios de los participantes durante el taller. Prepare una evaluación diaria o un mecanismo de retroalimentación continuo durante todo el taller para recopilar información sobre las perspectivas de los participantes acerca de las sesiones del taller. Planifique recordatorios sobre el mecanismo de retroalimentación al principio y al final de cada día. Dedique tiempo para revisar los comentarios de cada día antes de que comience el próximo día del taller. Realice ajustes en la agenda o el enfoque del taller para mejorar la experiencia de los participantes según sea necesario.
- 18. Considerar la posibilidad de establecer un pequeño comité que se reúna durante el taller. Puede resultar práctico formar un pequeño comité que esté pendiente de que avance el taller y de los problemas que requieran de atención durante el taller. Es de especial importancia durante talleres de PID de proyectos complejos y/o asociaciones complejas. Invitar a un número reducido de participantes (tal vez a los facilitadores de grupo pequeño y a uno o dos participantes clave más, posiblemente del equipo de planificación del taller de PID, si formó uno) para conformar un comité que se reunirá después de la sesión final de cada día para compartir perspectivas sobre cómo van las cosas, revisar los comentarios recopilados de los participantes del taller y ayudar a identificar cualquier cambio necesario en el plan del taller para los días siguientes.

Puede resultar práctico formar un pequeño comité que esté pendiente de que avance el taller y de los problemas que requieran de atención durante el taller.

- 19. Reunir todos los materiales (suministros, folletos, etc.) necesarios para el taller PID. Utilizar la *Plantilla de la Guía para Facilitación del Taller PID* para desarrollar una lista de documentos impresos para distribución y los materiales en general que necesitará para el taller. Completar e imprimir todos los documentos para distribución. Reúna todos los demás materiales que ocupe. Una lista típica de materiales que podría necesitar para un taller de PID promedio, incluye los siguientes:
 - Papel rotafolios
 - Marcadores
 - Fichas
 - Cinta tirro
 - Papel adicional (blanco y de colores)
 - Materiales para la sesión de retroalimentación (ver Herramienta de Material de apoyo del taller PID)
 - Golosinas y/o premios pequeños

B. DURANTE EL TALLER: CONSEJOS PARA TENER PRESENTE

Revisar la *Plantilla de la Guía para Facilitación del Taller PID* para ver la guía detallada de lo que hay que hacer durante el taller.

Uno o dos días antes del taller de PID, revisar los siguientes consejos para pensar sobre lo que puede hacer para garantizar que todo transcurra sin complicaciones durante el taller:

- Preparar música animada para que suene al fondo durante el calentamiento y las pausas para alegrar el ambiente.
- Llevar golosinas pequeñas y baratas o premios divertidos para dar a los participantes como recompensas u obsequios.
- Los talleres de PID son intensos. Estar pendiente de los niveles de energía del salón e incorporar actividades energizadoras para alegrar el ambiente en los momentos lentos—en especial después del almuerzo o de las pausas, o cuando estén realizando una actividad especialmente difícil.
- Poner atención a las actividades del taller que van bien v cuáles no. Rotar entre los grupos para monitorear el progreso durante cada sesión. Clarificar las instrucciones y adaptar su facilitación oportunamente para responder a problemas que puedan aparecer. En talleres de PID con un gran número de participantes, pida a diario que den retroalimentación una variedad de individuos y su comité de taller (si lo ha formado) para determinar si se necesitan cambios sustanciales en la agenda o actividades del taller.
- Observar detenidamente las dinámicas del grupo durante el taller. Moderar en lo posible los temas delicados, las dinámicas de poder o los temas de relacionamiento que puedan afectar negativamente al grupo. Si ha formado un comité de taller (paso 18 anterior), hablar de las dinámicas de grupo durante la puesta en común diaria del comité.
- Considere si invitar a uno o más participantes del taller para ayudar a finalizar el plan de implementación detallado después del taller. Este pequeño grupo de trabajo se encargaría de afinar, programar y asignar la responsabilidad de cualquier actividad y subactividad que no se haya desarrollado por completo al final del taller PID.

Adaptar su facilitación oportunamente para responder a problemas que puedan aparecer.

C. DESPUÉS DEL TALLER: DESARROLLAR PLANES DE TRABAJO CON BASE EN EL PID

El PID generado en el taller incluirá una lista de todas las actividades y sub-actividades del proyecto. Sin embargo, los departamentos o equipos específicos que conforman el equipo de proyecto en sentido más amplio (p ej., equipo sectorial del proyecto para proyectos multi-sectoriales, equipo de administración de la cadena de suministros, recursos humanos, etc.) y los individuos de personal generalmente necesitan distribuir las sub-actividades en tareas para poder planear el trabajo diario y semanal de individuos v de equipo.

Si aún es necesario afinar, programar y asignar actividades y subactividades, finalice estos detalles lo antes posible después del taller. Llene la plantilla PID de la manera más completa posible.

- Compartir el PID final con los equipos y departamentos involucrados en la implementación del proyecto.
- Apoyar a los miembros del equipo de proyecto en el uso del PID para desarrollar planes de trabajo de la siguiente forma:
 - Reunirse con líderes de equipo y miembros de equipo para revisar las actividades y sub-actividades relevantes en el PID, especialmente los que están en la "ruta crítica" del proyecto, y confirmar el presupuesto y otros recursos disponibles para las actividades y sub-actividades bajo su responsabilidad.
 - Ayudar a colegas, si es necesario, en desglosar aún más las sub-actividades en tareas puntuales por persona y por semana, los planes de trabajo que resulten se usan para monitorear y supervisar a nivel de individuos y de equipos.
 - Ayudar a otros miembros de personal que sirven como enlace principal de CRS con una organización socia para apoyar al socio a que siga un proceso similar con su propio equipo.

Para la guía sobre el desarrollo de planes detallados para la gestión de cadenas de suministro de proyecto, consultar la Guía de administración de la cadena de suministros.

Cuando haya terminado el PID... iutilícelo!

El PID es un documento vivo y sólo es práctico si se le pone en uso.

- Revisarlo y actualizarlo durante las reuniones de planificación y revisión trimestrales (consultar el Estándar 11, acción clave 4)
- Utilícelo durante la planificación y el análisis financiero del proyecto (por ejemplo, pronóstico y comparación de presupuestos).
- Desarrolle un PID nuevo por cada año del proyecto.



